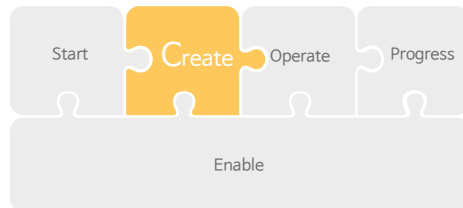




능력중심인력운영을 위한 가이드북

## 공정인사평가모델



# C1 직무 조사 및 분류

C1-1 직무조사 방법

C1-2 직무분류 방법



⇒ C1-1 모듈을 통해 다양한 직무가 도출되었다면 평가대상 직무를 명확히 구분하고 이를 토대로 평가지표를 만들기 위해 'C1-2' 모듈을 참고

# 1 직무분류체계의 의의

- ▶ 일반적으로 직무체계는 일상적으로 발생하는 업무에 대한 분류 체계로서, 성과평가를 포함한 각종 인사 운영시 활용되는 기준을 정립하는 것이 일반적인 목적임

## 직무 체계의 단계 및 활용

### 직무체계란?

조직의 업무들을 유사한 내용, 기능, 역량 측면에서 분류하여 전반적인 조직의 업무를 체계화한 것

### 직무 분류 체계 의 목적

성과평가를 포함하여 채용, 이동, 승진, 교육, 보상 등 제반 인적자원관리의 기초를 확립하는 것이 일반적인 목적임

직군  
(Job Family)

직무 분류의 최상위 개념으로 사업구조 및 가치사슬(Value Chain)에 의해 결정

→ 대규모 채용 및 차별적 인사 운용의 기반

직종  
(Function)

직군 내 업무 중 기능적 속성이 유사한 직무들의 집합  
→ 장기적 관점의 능력개발을 위한 이동/배치의 준거

직무  
(Job)

업무 목적에 따라 한 사람 이상에게 부여되는 업무의 구체적 특성에 따른 분류 → 차별적 평가 및 보상의 기준

성과책임  
(Duty)

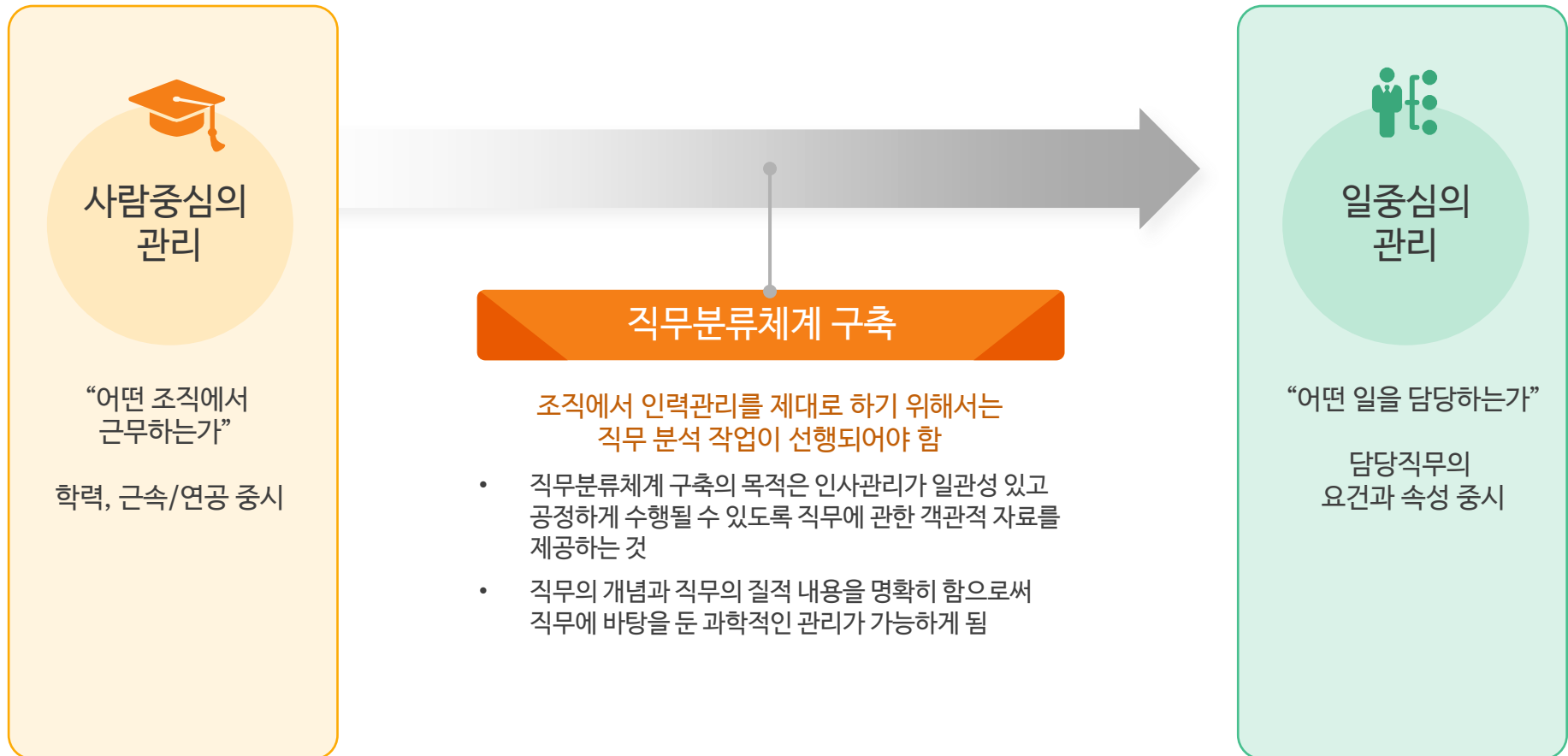
과업들의 집합으로 개인에게 부여하는 일의 기본 단위를 의미  
한 직무의 담당자는 몇 가지 성과책임(Duty)을 가짐

과업  
(Task)

일련의 프로세스를 거쳐 일정한 산출물을 낼 수 있는 일의 단위

# 1 직무분류체계의 의의

- ▶ 직무분류체계는 사람중심의 관리에서 일 중심의 관리로의 전환을 하기 위해서는 필수적으로 선행되어야 할 작업으로서 공정한 인사평가제도 설계의 첫 단계임



# 1 직무분류체계의 의의

- ▶ 직무수행의 책임범위와 직무 수행요건의 유사성을 고려한 직무체계를 개발하여 직무체계의 실효성을 극대화 할 수 있음

## '인사' 직렬 내 직무체계 예시

Grade/Level	Korean Title	Job Classification				
Senior Executive	전무/부사장					
Executive	상무보/상무	Head of HR				
Manager	부장	HRM		HR Planning		
Sr. Specialist	과장/차장	C&B	Recruitment	Labor Relations	HRD	Global HR
Specialist	주임/대리					
Associate	사원(대졸)	HRM		HR Planning		
Clerk	사원(고졸)	Payroll Clerk	General Clerk			

수직적 분류

수평적 분류

수평적  
업무구분의  
정교화

+

수직적  
역할구분의  
정교화

## 기대효과

- 직무가치를 직무조사 단계부터 가설적으로 분석하여 직무체계도를 작성함으로써 가장 효율적인 직무 부여 가능

직무가치와 수행 포지션의 최적 매칭 (과부족 방지)

- 경력개발의 기본적 요소로서 활용 가능

경력개발 방향,  
경력경로와 연계 가능

- 수직적 분류 (Vertical Classification): 직무 수행의 책임 범위에 따른 위계
- 수평적 분류 (Horizontal Classification): 직렬 내 업무의 구분으로 지식/기술/태도 등 직무수행요건의 유사성 또는 직무의 목적 및 과업의 유사성에 따라 구분

# 1 직무분류체계의 의의

▶ 직무분류 체계 정립의 세부 프로세스 별 주요 활동은 다음과 같음



## 2 직무분류 목적 명확화

- ▶ 실효성이 있는 직무분류체계를 구축하기 위해서는 인사운영 방향에 근거하여 직무분석의 목적을 명확히 하고 이에 따라 직무분류 및 분석 작업을 수행하는 것이 필요함.
- ▶ 본 모델에서는 성과관리와 역량 항목 도출을 목적으로 실시함

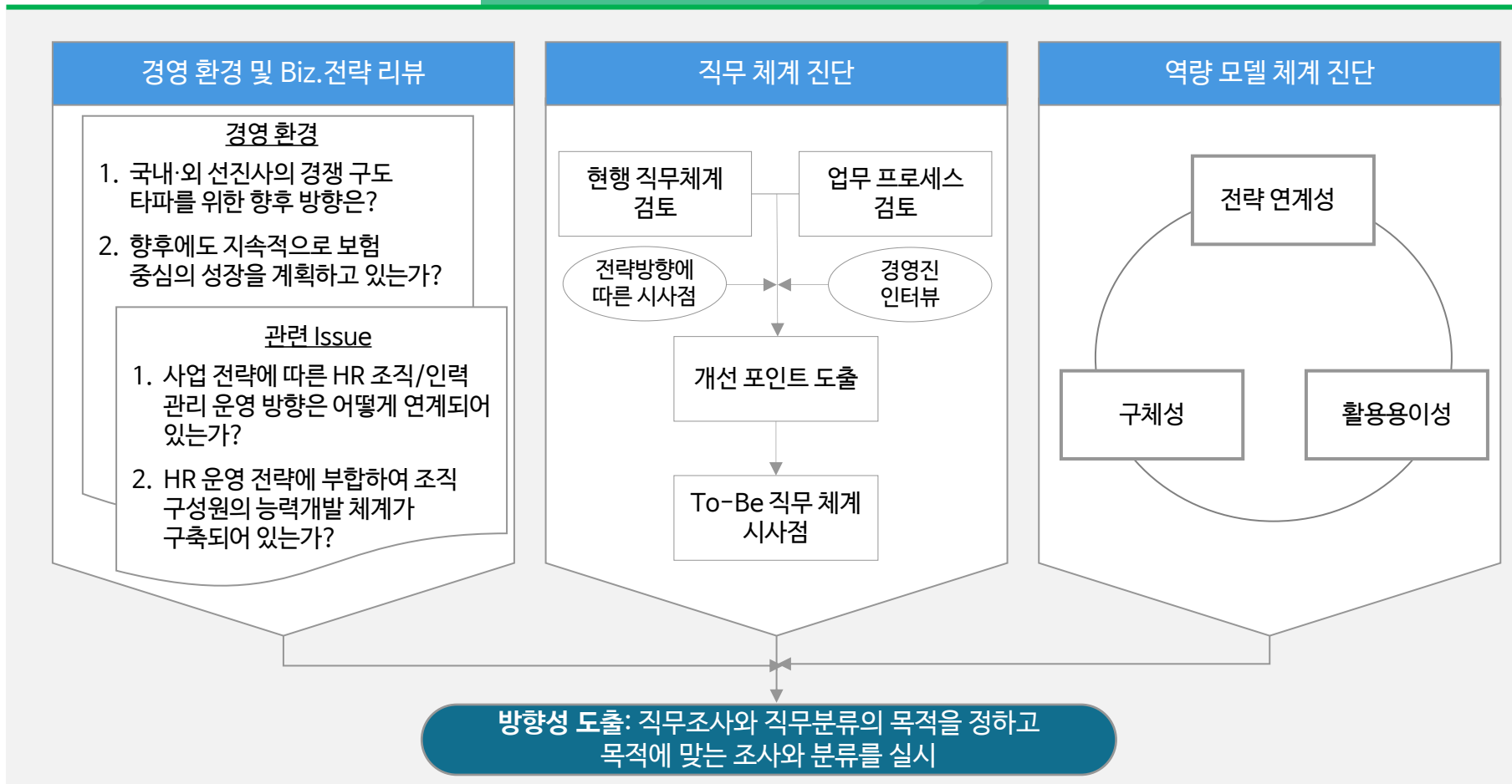
분류목적	수집정보	고려사항
개인 성과관리 항목 도출 (상세 차별화)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input / Process / Output</li> <li>• 단위 업무별 성과지표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직단위 KPI와의 연계성 고려</li> </ul>
역량 항목 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위 업무별 직무 역량 항목</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량 모델링과의 연계성 확보</li> <li>• 필요 지식 및 Skill 중심</li> </ul>
직무 이동 결정시 참고 정보 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연관성 높은 업무 (이동 가능 업무) → 선행 업무 / 후행 업무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 이동에 따른 적합성 뿐만 아니라, 직무평가에 따른 수직적 Matching도 검증할 수 있어야 함</li> </ul>
적정 인력 규모 산정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무별 투입 인력 비중</li> <li>• 업무별 소요 시간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위 업무 수행 방식 및 업무 자체에 대한 적절성 등이 함께 검토되어야 함</li> </ul>
업무중복 및 공백 요인 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 업무 수행 조직</li> <li>• 업무별 책임과 역할, 정보 포함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위 조직 별 미션과 직무의 맵핑(mapping)을 통한 연계성 확보</li> </ul>
직무 가치 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의사결정권한, 전문지식수준, 리더십, 영향력 등 직무가치 평가 요소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가의 활용 목적과 범위에 대한 사전 협의/검토 필요</li> </ul>

## 2 직무분류 목적 명확화

- ▶ 경영현황 및 사업전략을 파악한 후, 이를 기반으로 하여 현재의 직무체계와 역량 모델을 진단하여 직무분류체계 구축 및 후속 작업의 방향성을 도출

[참고] 현상 진단 Framework

관련자료 리뷰 및 To-Be 방향성 파악



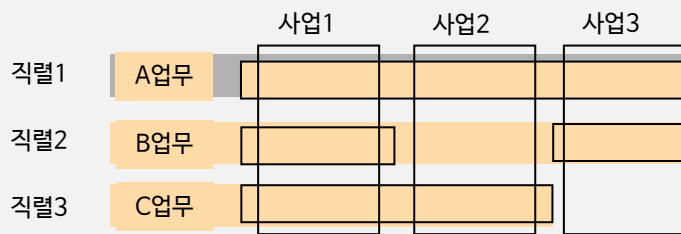
### 3 직무현황 검토

- ▶ 유사과업 별 분류 방법을 기본으로 직무를 분류하되, 사업 영역의 특성과 전략이 차별적으로 고려되어야 하는 일부 직무의 경우 사업 영역에 따라 직무를 분류하는 통합적인 접근을 함

#### 유사과업별 직무분류

- 현장에서 수행하는 업무를 분석하여 업무의 유사성을 기초로 직무를 분류하는 방법

분류  
방법

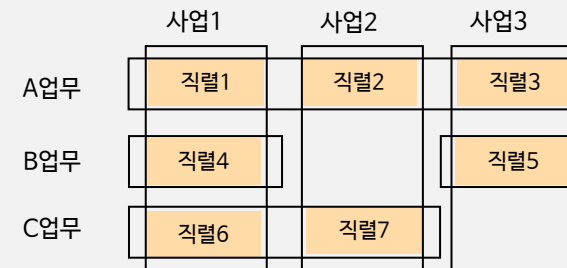


특징

- 동일한 직무를 하는 사람들에게 필요한 지식, 기술과 행동 양식을 제공하는 장점
- 사업의 특성을 반영하기 어려워 사업 환경 관련 지식이 약화될 수 있으며, 직무의 개념, 역할이 계속적으로 변화하는 상황에서는 관리가 어려움

#### 사업영역별 직무분류

- 회사의 사업영역에 따라 직무를 분류하는 것으로서 사업영역과 직무분류가 일치함



- 사업 방향과 일치됨으로써 전략수행에 있어 장점
- 전문가 양성에 필요한 직무 지식과 기술, 직군의 공통 행동양식 등을 도출하기 어려움



### 3 직무현황 검토

▶ 유사과업별, 사업영역별 분류에 있어 세부적으로 수평적, 수직적 분류활용

① 수평적 기능분류 : 기능의 유사/상이함에 따라 분류함

#### 수평적 기능분류 기준안 적용

부내에서 별도의 기능으로 존재하며  
업무의 내용과 채용 및 경력개발경로가  
상이하어 직무를 별개로 구분할 필요가 있는 경우는  
별도의 직종으로 분류

예 시

#### 법인가획부

#### 수평적 기능분류

별도의 기능으로 파악된 기획/지원/보전/상품담당 계열 분리

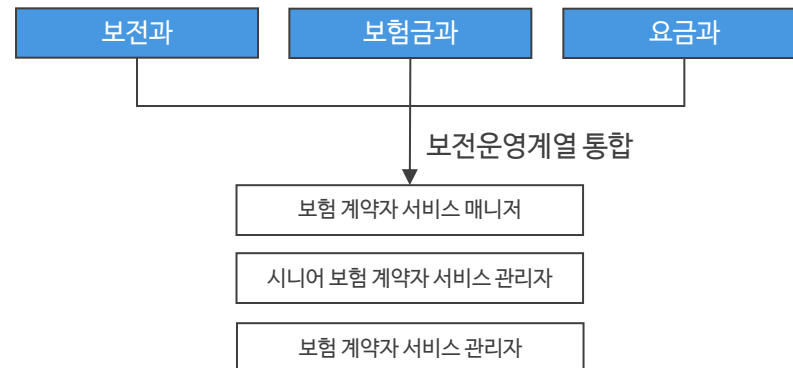
기획담당	지원 담당	보전담당	상품담당
마케팅 매니저	지원 부장	보험 계약자 서비스 매니저	상품 매니저
시니어 마케팅 관리자	시니어 지원 관리자	시니어 보험 계약자 서비스 관리자	시니어 상품 전문가
마케팅 관리자	지원 관리자	보험 계약자 서비스 관리자	상품 전문가

#### 수평적 기능 통합

부내에서 별도의 기능으로 존재하거나  
업무 내용이 일부 상이하지만, 조직 특성상 채용 및  
경력개발이 하나의 경로를 거치고 따라서 별도  
직무로 구분할 필요가 없는 경우는  
동일한 직종으로 분류

예 시

#### 보전부



### 3 직무현황 검토

#### ② 수직적 단계분류 : 역할단계의 유사/상이함에 따라 분류함

##### 수직적 기능분류 기준안 적용

수직적 단계분류의 기본원칙에 따라  
일반적인 역할단계와 현 경력단계를 고려하여  
수직적 직무단계를 적용

예 시

##### 법인기획부

현 직위와 직무의 역할단계 구분에 따른 4단계(부서장 포함) 분류

↑ 수직적 단계 ↑ ↓ 수직적 단계 ↓	기획담당	지원 담당	보전담당	상품담당
	마케팅 매니저	지원 부장	보험 계약자 서비스 매니저	상품 매니저
시니어 마케팅 관리자	시니어 지원 관리자	시니어 보험 계약자 서비스 관리자	시니어 상품 전문가	
마케팅 관리자	지원 관리자	보험 계약자 서비스 관리자	상품 전문가	

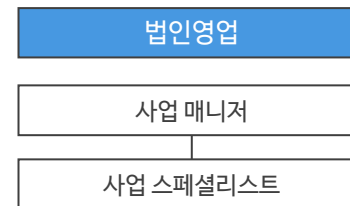
##### 수직적 단계 단순화

조직이 요구하는 필요역량이  
직무의 계층별 수직적 분화가 필요하지 않고  
최소한의 업무 책임단위로 묶여지는 경우  
직무 단계를 단순화 함  
(직무의 특성상 경력을 지닌 전문가의 채용 및  
전환 배치가 일반적인 경우)

예 시

##### 법인영업

업무특성과 역할에 따라 Director 이하 두 단계의 분류



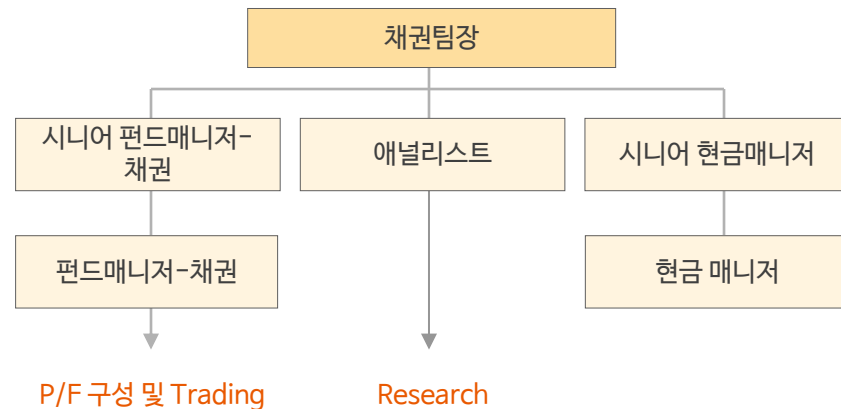
### 3 직무현황 검토

#### ▶ 직무분류 방식 : 수평적 기능분류를 활용한 유사과업집합 방식(1)

##### 직무 계열 분리

부서 내에서 별도의 기능으로 존재하며 업무의 내용과 채용 및 경력개발경로가 상이하여 직무를 별개로 구분할 필요가 있는 경우는 별도의 직무계열로 분류

예 시



수평적  
기능 분류

##### 직무 계열 통합

부서 내에서 별도의 기능으로 존재하거나 업무 내용이 일부 상이하지만, 조직 특성 상 채용 및 경력개발이 하나의 경로를 거치고 따라서 별도 직무로 구분할 필요가 없는 경우는 동일한 직무계열로 분류

예 시



### 3 직무현황 검토

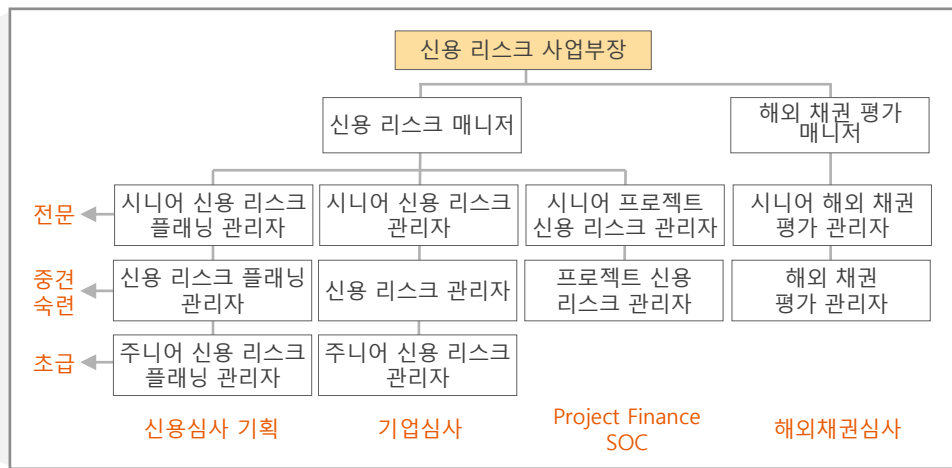
▶ 직무분류 방식 : 수직적 단계 분류를 활용한 유사과업집합 방식(2)

수직적 단계 분류

**직무 단계 세분화**

조직이 요구하는 필요역량이 계층별로 확실히 분화되어 있으며, 따라서 직무단계의 설정이 명확하고 수직적인 단계분류가 필요한 경우 직무 단계를 세분화 함

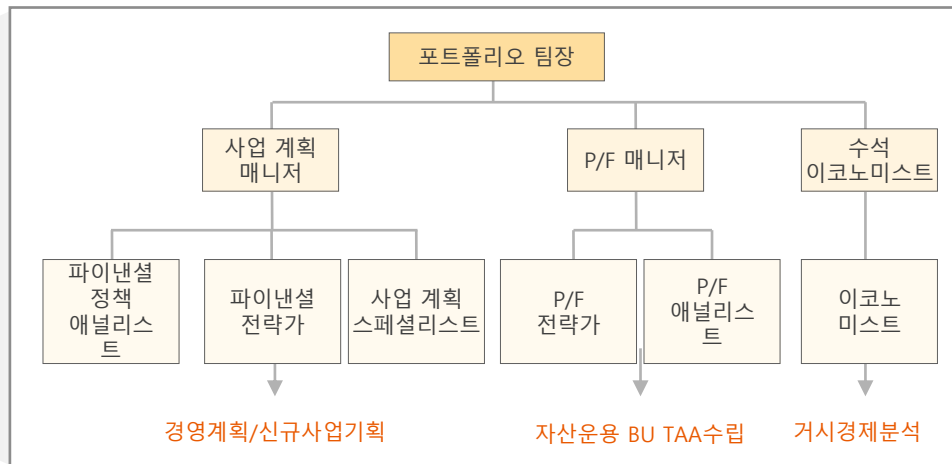
예 시



**직무 단계 단순화**

계층별 수직적 상세한 분화가 필요하지 않고 최소한의 업무 책임단위로 묶여지는 경우는 직무 단계를 단순화 함

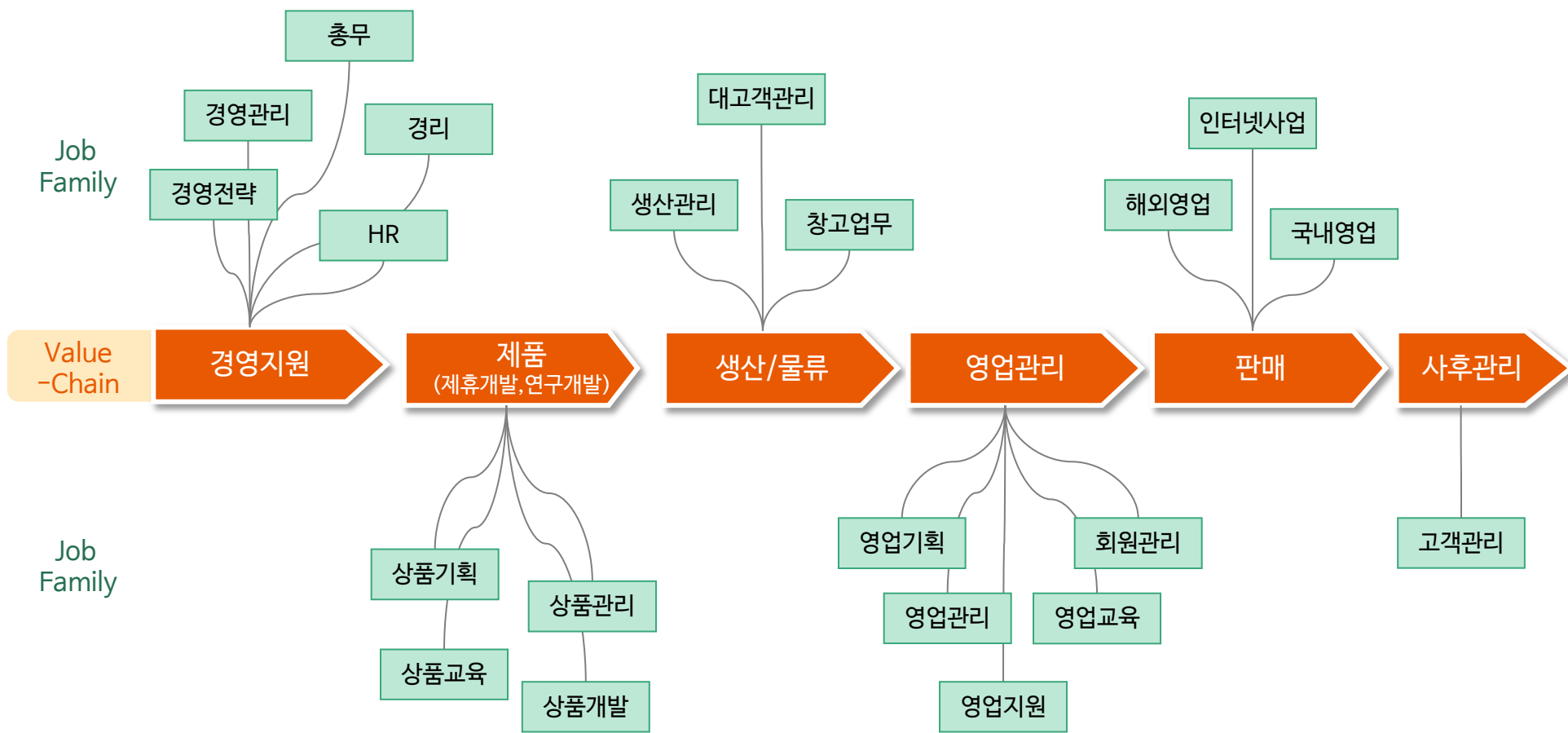
예 시



### 3 직무현황 검토

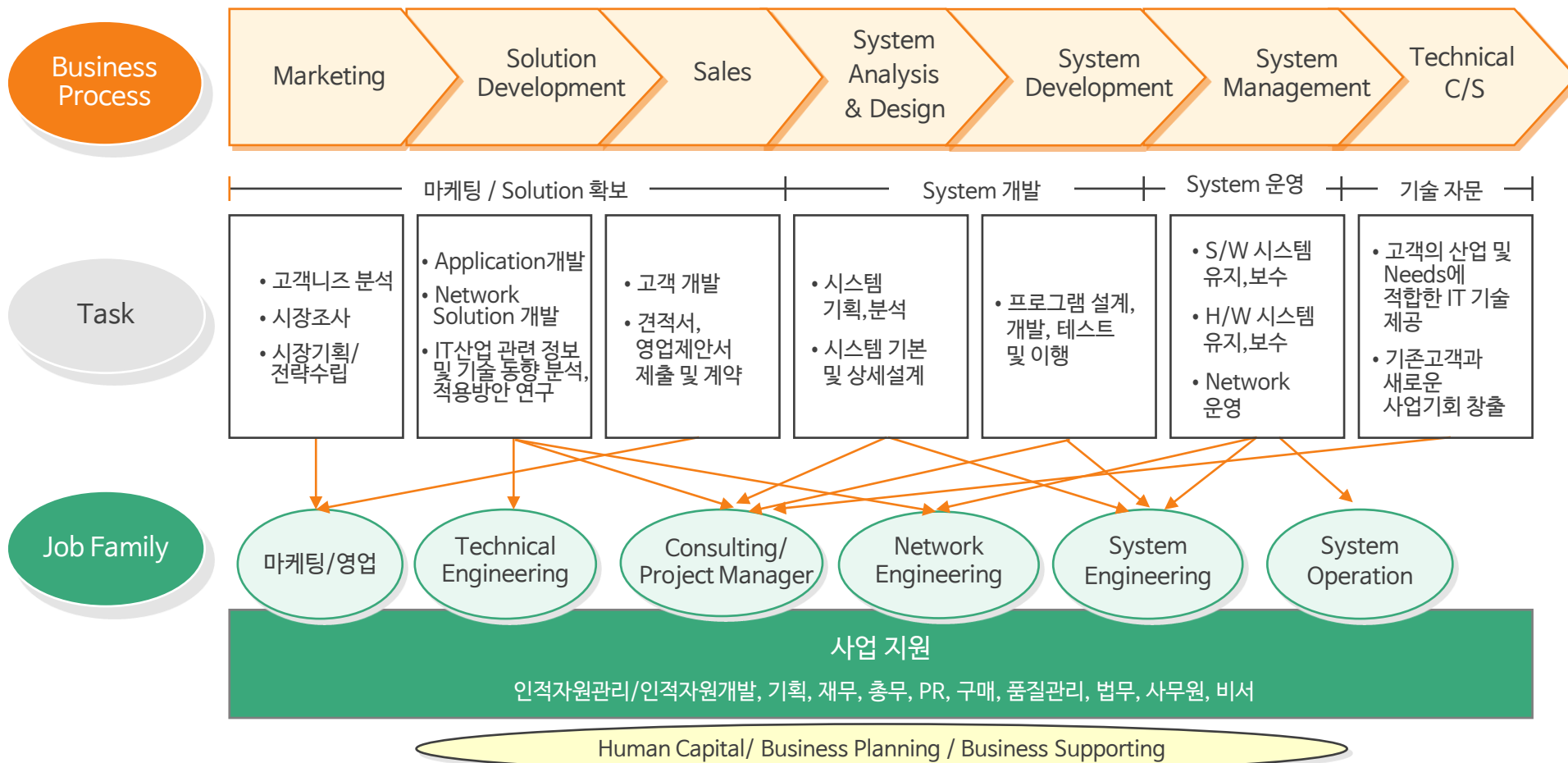
- ▶ 유사과업 집합 방식은 정태적이고 평면적인 분류.  
업무의 진행순서와 호응에 따라 동태적인 방식인 Value-Chain 방식을 활용할 수 있음

직무분류 방식 : Value-Chain 방식 예시 (1)



### 3 직무현황 검토

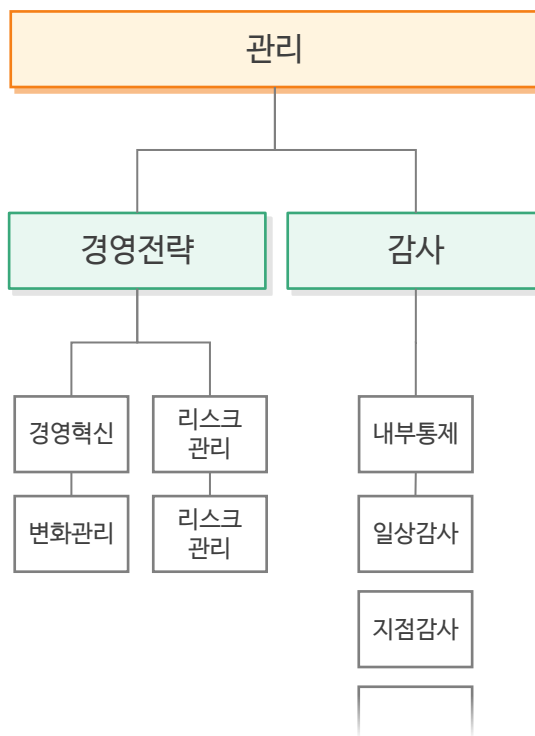
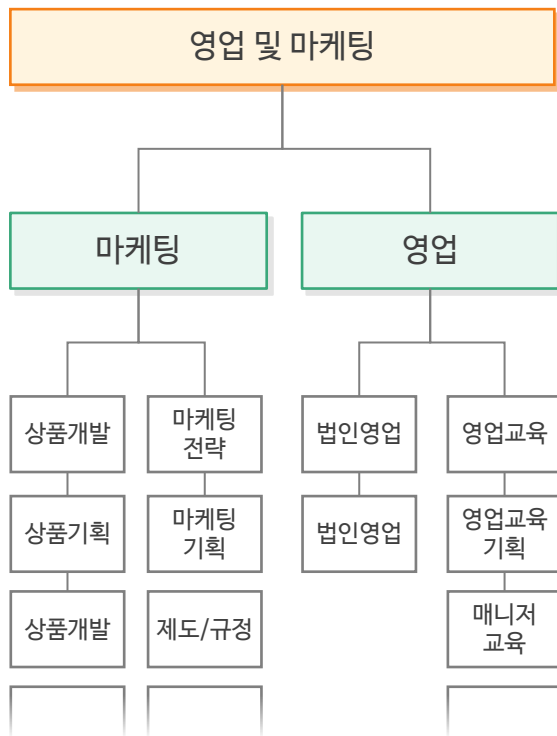
#### 직무분류 방식 : Value-Chain 방식 예시 (2)



### 3 직무현황 검토

▶ 직무 분류 체계 도출 (예시)

#### 직무 분류도



직군

#### 조직의 비즈니스 프로세스 대분류

- 업무의 본질적인 특성이나 요구되는 스킬, 지식, 경험 등이 유사한 직무의 집합체

직무

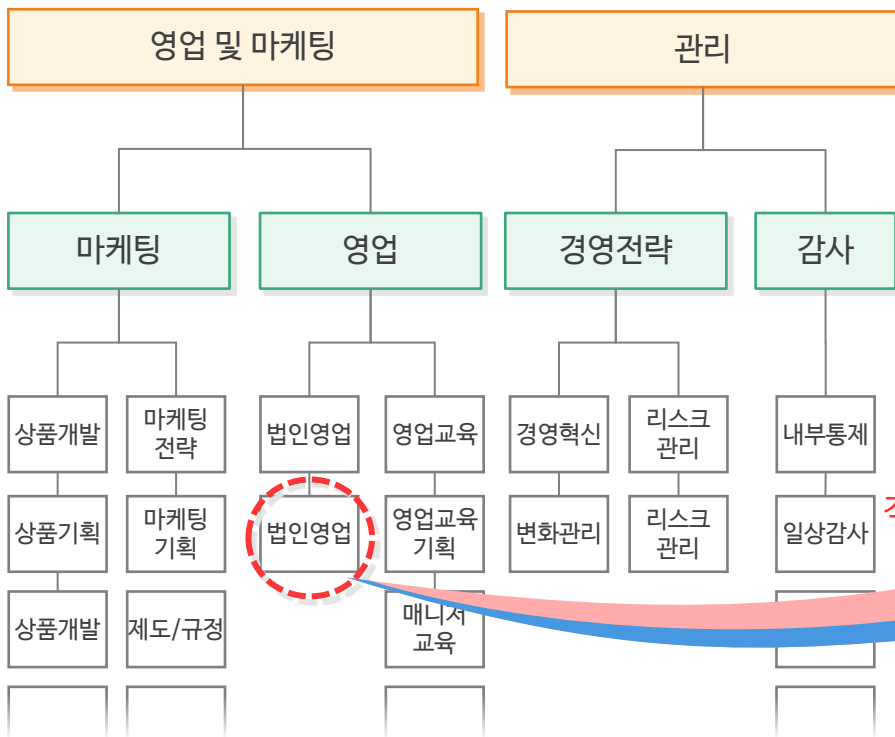
#### 조직 내 사업 및 기능 관점에 따른 분류

- 업무기능 및 목적, 전문지식 및 기술이 유사하여 수평적 또는 수직적 이동이 가능한 개별 직무들의 군집

직렬

## 4 직무조사 및 분류체계 확정

▶ 직무기술서 작성: 확정된 직무분류체계에 기반하여 직무기술서를 작성



조직내의 표준  
직무에 대해  
직무기술서 작성

### 직무기술서

표준 직무의 내용과 역할 및 요건 등을 정의

직무명	Jr. Fund manager - Equity	직무 코드	
-----	---------------------------	-------	--

- 기본사항 (Location)**

소속	투자사업본부 증권부	작성일	2002.9.28.
지정보급체계 (직무명)	To	Fund manager - Equity	
	Prom	-	
- 직무목적 (Purpose)**

투자 수익의 효율적 관리를 통한 수익창출 기여 및 수익 부분의 신속, 정확한 통계를 산출, 보고하여 건전한 수익운용을 위한 지원업무 수행
- 직무 주요 내용 (Key Responsibility)**

과업명	과업내용
투자자료 산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업별 손익 산출 등 각종 투자자료 산출 및 계산 업무</li> <li>회사 투자 정보 수집/분석 및 보고</li> <li>주식 계산 데이터 관리</li> </ul>
투자자료 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fund manager의 업무 지원 투자자료 관리</li> <li>주식 대차 거래 및 관리</li> <li>배당금 수령 및 주식원리연속 처리</li> </ul>
- 직무 수행 요건 (Job Requirement)**

범주	필요조건		최소요구수준	권장요구수준
	영어	필수조건	Tool2급	Tool1급
지식 및 기술	리스크 관리		3등급	2등급
	재무회계		3등급	2등급
	재무분석		3등급	2등급
자격증	최소수준	CPA1과 Pass	사정요구	최소수준
	권장수준	증권분석사	경력	권장수준
이수교육	최소수준	리스크 관리 관련과정	학위	최소수준
	권장수준			권장수준



# 4 직무조사 및 분류체계 확정

▶ 직무전문가 대상 설명회를 통해 직무 체계 및 기술서 초안 작성 ⇒ 팀장/프로젝트팀 검토를 거쳐 직무분류체계 확정

## 직무조사

## 직무조사 검증 및 직무분류체계 확정

앞서 정의된 직무분석 목적에 따라 직무조사 항목 구성

### 일반적 직무분석 양식

A. 직무내용								
직무목적/개요								
사내, 외의 경영 환경과 시장 trend를 분석, 전망하여 추구해야 할 중장기 전략을 수립								
성과책임 (Duty)	과업 (Task)	최종산출물 (Output)	핵심성공요소 (CSF)	핵심성과지표 (KPI)	역량 (Competency)	중요도		
						상	중	하
시장/고객 분석	Semiconductor /Foundry market analysis	분석 보고서	Foundry Industry 이해	Quality	시장 및 기술 예측력	V		
	Market Analysis by application	분석 보고서	Application 이해	Quality	전략적 사고 능력	V		
	technology trend analysis	분석 보고서	Technology 이해	Quality	분석력		V	
	customer analysis	분석 보고서	신뢰성 있는 정보	Quality	Technology / Product 지식			V
당사 역량 분석	technology별 개발 기간 분석	분석 보고서	정확한 분석력	Quality	파운드리 산업 이해 및 경쟁력 분석	V		
	가능한 투자 여력 파악	분석 보고서	정확한 분석력	Quality	Application 분석 능력	V		
	SWOT 분석	분석 보고서	신뢰성 있는 정보	Quality	커뮤니케이션 & 조정 능력			V
	customer portfolio 분석	분석 보고서	신뢰성 있는 정보	Quality				
	3rd party 및 strategic partner 분석	분석 보고서	사업 전반적인 지	Quality				

### RAI Chart\*

Duty	Task	마케팅지원팀				
		본부장	지원팀장	김일동	박제약	정기희
시장고객분석	시장 자료 수집			R		
	수집자료분석				R	I
	Report		A		R	

\* 조직 별로 업무가 할당/운영되는 측면을 보다 상세하게 파악하고, 전결권한 및 규정 등을 통합 관리할 수 있는 Tool로 활용 가능 (업무별 투입시간을 추가하여 인력 운영 효율성의 근거로 활용 가능)

- R(Responsible) : 업무를 실제로 수행하는 인력
- A(Accountable) : 업무의 실질적인 의사결정자 / 책임자
- I (Informed) : 결정된 업무 결과에 대한 사후 통보를 받는 인력(권한은 없음)

